



FOCUS

專題報導

● 作者/Ben Martinez Jr. ● 譯者/袁 平 ● 審者/馬浩翔

軍事領導新思維

U.S. Army, Toxic Followership, and the Balance of Responsibility

取材/2021年7-8月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, July-August/2021)

領導力三元組中的每個元素(領導者、追隨者與環境)都會產生陸軍組織中的毒性，此三面向間的關係密不可分。



高階領導者的角色不再只是操偶師，而是善解人意的文化工作者。

——陸軍上將·麥可里斯托(Stanley McChrystal)

惠克(Marcia Whicker)於1996年首創「有毒領導者」(Toxic Leader)一詞形容那些傷害而非改善組織的老闆。¹從那時起，「有毒領導者」就成為每位士兵的用辭。為能瞭解某些單位表現不佳與不道德行為，陸軍審慎調查這些組織中的領導人作為，發現根本原因都是相同的——亦即有毒的領導統御。

過去十年來，許多高階領導者指揮權遭解除，因為陸軍認為他們有毒。²從這個角度來看，雖然不道德及不佳行為是透過追隨者展現出來，但問題根源往往來自領導者。這些事件讓人覺得陸軍內部存在領導問題，但是否有可能該究責的其實是有毒的追隨力？真正問題可能在於有毒追隨者嗎？若是如此，導致陸軍存在有毒追隨者的成因為何？領導不佳是造成有毒追隨者出現的主因嗎？根據我的經驗，除了領導者有所為或有所不為之事外，還有其他因素會造成陸軍組織中產生毒性。

形成問題

陸軍教導每位官兵成為領導者，久而久之，「領導力」(Leadership)與「領導者」(Leader)這兩個詞逐漸成為同義詞，人們遂形成特定看法，成為追隨者並非是崇高的事業，重要的是學習如何成為優秀的領導者。因此，陸軍新進人員在開始其職業生涯時，都會努力「提供目標、方





領導力共有三個面向，即領導者、追隨者與環境，此三面向間的關係密不可分。(Source: USMC/ Timothy Valero)

向和動力，以完成任務並改進組織」。³ 然而，所有領導者也須學會如何扮演追隨者，為能真正做到全才發展，領導者必須能夠在領導與追隨之間轉換自如。

隨著陸軍人員繼續其領導教育，透過一篇篇歷史片段來學習有關組織失敗之課程，在後續課堂討論中，學生總是能解開組織秘密，學習到之所以失敗就是有毒領導所致。課後重點是要學習如何成為一名優秀的領導者以及如何去除毒性；這些行為就是我們改進組織的方式。

然而，無論領導者意圖有多良善或是能力多卓越，在某些情況下，個人偏見會導致追隨者與領導者對立，從而傷害組織。另外還有一些環境因

素已超出領導者或追隨者控制範圍，因而導致毒性產生。⁴

迄今大多數研究都是從領導者角度來解決毒性問題，即便考量追隨者或環境等面向，研究也將這些觀點描述為領導者用來達成目標的元素。大多數研究並未將環境或追隨者視為可能毒性來源。

這方面的一個例子就是巴迪拉(Art Padilla)、霍根(Robert Hogan)和凱撒(Robert B. Kaiser)對「毒三角」(Toxic Triangle)的研究。在該研究中，作者將毒三角描述成「領導者、追隨者和環境因素合流，使破壞性領導有可能發生」。⁵ 追隨者和環境雖然無毒，但卻可能導致領導者有毒。在此模

型中，追隨者在領導者有毒行為中，扮演被動默許或積極參與者等角色，因而使其免除責任。

為何只有領導者被視為毒性根源

就我的看法，世界通史即是人類在這個世界上取得成就之歷史，是在這裡努力過的偉人歷史之根源。他們是人類領袖，這些偉大的人……我們在上看到的一切成就，完全都是偉人思想被送到世上的外在物質結果。

——卡萊爾(Thomas Carlyle)⁶

領導力中的「偉人」理論有助於解釋為何大多數有關領導力的研究，焦點都是從領導者的角度出發。

當前將毒性責任推給領導者的趨勢源自於偉人理論，領導者和追隨者之間關係的品質；二元關係運作的環境條件；失敗或成功；毒性或凝聚力等都是領導者行為的副產品。我們從陸軍準則也發現此種觀點，陸軍技術刊物第3-21.8號《步兵

排與班》(Infantry Platoon and Squad)指出：「排長……對排上所有做過或做不到的事情負責」。⁷在陸軍排級單位，成敗完全取決排長。

目前關於追隨力的研究則有助於平衡「領導力三元組」(Leadership Triad)中所有元素的領導責任，並強調從各個角度研究領導力有其必要。

領導力與毒性

最新版《陸軍教則》(Army Doctrine Publication, ADP) 第6-22號《陸軍領導與專業》(Army Leadership and Profes-

sion)，引用了「適得其反的領導」(Counterproductive Leadership)一詞來描述有毒的領導者，並將該詞定義為「表現出違反一項或多項陸軍核心領導能力或陸軍價值的領導行為，阻礙形成有利於達成任務的氛圍」。⁸能力與特質是陸軍領導者應該具備、應該知道，也是其所該做的。

違反任何能力與特質，都會引起反作用或有毒領導，陸軍定義且提供範例，幫助我們進一步瞭解何謂適得其反的領導力(見表1)。⁹有了這些定義和範例，研究領導力的學者就有了



即便領導者能力非常卓越、意向十分良善，在某些情況下，個人偏見仍會導致追隨者與領導者對立，從而傷害組織。(Source: USCG/ Tom Sperduto)



明確方法，有助於識別有毒的領導者及其所伴隨之行為。

「盲從羊」與追隨力

傳統看待追隨者的觀點是其依賴領導者、沒有權力、被動及易受影響。「追隨者」遂與「盲從羊」成為同義詞，盲從羊的標誌意味著即便被帶去跳崖也會盲目追隨的人。¹⁰ 這種經典觀點帶有負面意涵，但追隨力理論已經開始改變這種觀點，並重新定義追隨者。

追隨不僅是下屬接受及服從組織中掌權人士命令的行為，因此，追隨不等於跟隨，跟隨是受到領導者行為(有意識或無意識地影響)而推動，是一種反應；相對而言，追隨則是個人對他或她與名義上領導者間的關係背景下所做的先驗選擇(自我意識)。¹¹

貝克(Susan Baker)在追隨力文獻中證實，追隨

者絕不僅僅是盲從羊；追隨者會運用其追隨力。她確認有關追隨力與追隨者的四大主題。¹² 有關這四種主題的修訂版中，表明(1)領導者與追隨者是角色，而非天生的性格；(2)追隨者會表現出符合其自身利益的行為；(3)追隨者與領導者都受益於領導者與追隨者間的互動；(4)追隨者與領導者實際上是夥伴關係。¹³ 追隨者看來確實擁有權力、主動，並且有意識選擇如何追隨。

追隨力與毒性

《韋伯字典》(Merriam-Webster)定義追隨力為「追隨領導者的能力或意願」，¹⁴ 該定義暗示追隨力是一種能力或技能，一個人的追隨力可能有好有壞。如果屬實，那麼要如何評估追隨力是有效還是有毒？又該如何定義有毒的追隨力？

在〈什麼是有毒的追隨力？〉(What is Toxic Followership)一文中，湯姆斯(Ted Thomas)、根茨勒(Kevin Gentzler)及薩爾瓦托雷利(Robert Salvatorelli)依據凱利(Robert Kelley)的追隨者類型學，

表1、適得其反的領導

行為	定義	範例
濫權凌虐	超越職權而凌虐、無情對待或侮辱他人	霸凌、因錯誤辱罵他人、製造衝突、譏諷他人
自私自利	行為舉止主要在完成自我的目標及需求，凌駕他人之上	表現傲慢、搶占別人功勞、堅持採取自己的方法、展現自戀傾向
反覆無常	自我控制不良或變動不止，讓領導者行為舉止反覆無常或難以預料	怪罪他人、曲解權責、因小事而盛怒、不安全感，或是難以親近
缺乏能力	缺乏經驗或刻意輕忽的結果，可能包括無法行動或作法拙劣	不沾鍋式領導、被動或保守、忽視領導權責、無法清楚溝通期望
貪汙腐敗	違反明示的陸軍標準、規則或政策	不誠實、濫用政府資源或時間、製造有敵意的工作環境、違犯工作平權及性騷擾/性侵害防治規範

(Source: Army Doctrine Publication 6-22, Army Leadership and the Profession, 8-8.)

描述每種追隨者類型的相關有毒行為。凱利的分類中採用兩套量表：第一套衡量獨立、批判性思考，第二個套量主動行為，因而產生五種行為類型：

- 盲從型(Sheep)只做被要求的事情，就不會做更多。他們凡事不感興趣，屬於被動、依賴、不具批判思考的類型。
- 唯唯諾諾型(Yes-people)與盲從羊相似，但他們的興趣在於取悅老闆，這些追隨者是主動、依賴，而非批判性思考者。
- 疏遠型(Alienated followers)是獨立、具批判能力的思考者，但沒有動機或心懷不滿，因此行為被動。
- 倖存型(Survivors)處於這兩項衡量標準的中心，關注在維持他們所擁有的；他們會根據需要，改變行為以求生存。
- 有效型(Effective followers)理想類型，因為他們適應良好且負責，這種類型的追隨者是主動、獨立，且具批判思考能力者。¹⁵

湯姆斯等人認為，五種追隨者中有四種在特定

條件下會表現出有毒行為，他們將有毒行為與這些行為成因，以及這些行為與領導者——追隨者互動關係聯結起來(見表2)。¹⁶ 最後，所有這些有毒的追隨者行為都對組織不利，對士氣產生負面影響，並使「組織生存面臨風險」。¹⁷

美陸軍與追隨力

美陸軍準則指出，領導力是領導者、被領導者與形勢之間的關係。¹⁸ 此外，「身為有效追隨者，需要具備成為有效領導者所需的相同特質與能力，儘管應用方式不同」。¹⁹ ADP 6-22中兩次提到追隨者，但並未對其下任何定義，並且也未論及有毒追隨力，或者什麼是有毒的追隨者行為。美軍準則顯然存在著空白。

追隨者戰略行為

施恩斯(Birgit Schyns)、威斯(Barbara Wisse)和桑德斯(Stacey Sanders)指出被領導者的研究遵循兩種主要觀點，第一種是盲從羊的觀點，第二種則是由追隨者的正向面向，或聚焦定義甚麼才是好的追隨者。²⁰ 比格斯塔德(Kent Bjugstad)等人

表2、有毒追隨者類型與行為			
追隨者類型	與領導者互動	有毒行為	行為成因
倖存型	運用領導者來衡量環境並適應之	影響領導者做出錯誤行為	不計代價維持現狀，以保持自身地位
疏遠型	與領導者存在著無法化解的不和	積極削弱領導者	對領導者或體系失去信任；相信自己懂更多
盲從型	盲從的追隨者	進行不正派、不道德或違法的行為	分散權責、只單純遵從命令
唯唯諾諾型	盲從的追隨者	進行不正派、不道德或違法的行為	討好老闆或組織以搶占功勞

(Source: Ted A. Thomas, Kevin Gentzler, and Robert Salvatorelli, "What Is Toxic Followership?" Journal of Leadership Studies 10, no. 3 [Fall 2016]: 62–65)



認為現代追隨者的動機不是追隨者以為領導者想要什麼，而是追隨者想要什麼。然而，「如果追隨者被錯誤的價值觀所引導、缺乏道德指南、缺乏對別人的同情心，並利用其追隨者的身分來追求自身目標時又當如何？」²¹

施恩斯等人的研究試圖聚焦於自戀、馬基維利主義(Machiavellianism)與心理病態的「黑暗三元組」(Dark Triad)人格來回

答這個問題(見表3)，當追隨者的願望與組織或領導者不一致時，這三種人格就會阻礙團隊建立，並且對組織產生負面影響。而具有這些特質的追隨者會為能實現其個人目標，而與組織或領導者相抗衡。

黑暗三元組是三種在社交上受厭惡且部分重疊的人格組合：自戀、馬基維利主義與心理病態。此三種人格特點

都是傾向影響他人以獲取私利，與應對人員及組織的手段處理方法有關，並且肯定會造成不愉快。²²

由於領導者是毒性焦點，施恩斯等人認為，表現出黑暗三元組人格的追隨者可能會遭忽視，並且可能會運用「陰暗戰略行為」而得逞。²³ 此外，如果不考量下屬這些行為，更會失去充分瞭解毒性的機會。

表3、追隨者的黑暗三元組(Dark Triad)

人格類型	定義	示警行為	備註
自戀	認為所有事情都是圍繞著他們而發生(事實上任何他人所說所做)皆是或應該是為了他們	1. 展現亟欲表現自我的行為 2. 因負面評論而展現侵略性並貶抑評論者 3. 依據成員對其自我價值的正面評價而給予差別待遇	1. 似乎較有可能被選為領導者 2. 需要出風頭或勝過他人
馬基維利主義	由玩世不恭及厭惡人類的信仰、麻木不仁、對代理目標(如金錢、權力或地位)的努力及運用狡滑影響力戰術等而歸類之	1. 以「選擇你的戰役」思維方式展現自我導向觀點 2. 積極採取可控制他人或削弱其影響力的行為 3. 運用操弄技巧以達成其戰略目標	1. 比起自戀型人格，他們不必成為大眾矚目的焦點 2. 他們也不衝動(與心理病態型人格相比)，反而會謀定而後動
心理病態	由專注力短暫、習慣性說謊、社交去抑制、粗魯輕率、無懼及大膽等行為而歸類之；另可透過他們令人印象深刻的管理技巧所衍生的領袖魅力而察覺	1. 選擇競爭而非合作 2. 快速決策而不顧及可能的不良後果 3. 霸凌或批評同事以轉移注意	1. 很可能會作出讓他們看來優秀而別人低劣的選擇 2. 衝動型決策者

(Source: Birgit Schyns, Barbara Wisse, and Stacey Sanders, "Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers," Academy of Management Perspectives 33, no. 2 [May 2019]: 234–49)

毒三角與選擇追隨

巴迪拉、霍根和凱撒介紹「毒三角」(Toxic Triangle)的概念，他們體認到：

任何類型的領導都源自個人領導動機、下屬對指導與權威的期待及需要領導力的事件間相互作用。這種看法與聚焦在領導者、追隨者與環境融合之系統觀點論一致，而不僅注重個別領導者特性。²⁴

作者繼續逐一描述此三項領域，他們將追隨者描述為領導者有毒行為的順從者或共謀者，環境卻是支持有毒領導者而非毒性來源。這暗示領導者占有更高比重，追隨者與環境對毒性之生成僅是被動地位。這些模型集中在某些焦點上，換句話說，領導者是唯一毒性來源。

考克斯(Raymond W. Cox III)、普拉根(Gregory K. Plagens)與西拉(Keba Sylla)對追隨者在此三角中的扮演之角色提出不同看法：「追隨者透過選擇來控制局勢，所以，組織的成功是掌握在追隨者手中」。²⁵ 三位作

者區分出跟隨與追隨。跟隨是盲從羊的同義詞；另一方面，追隨則是一種選擇，以一種協助或阻礙組織成功的方式做事。²⁶ 如果權力差距被接受，追隨者會選擇正向行事，並且會與領導者享有共同價值觀，而領導者會根據追隨者需要，來運用適當領導方法(在此種背景下，權力差距的定義是兩個人或實體間權力的不平衡)。²⁷

其他學者如布雷爾(Ariel Blair)與布萊(Michelle Bligh)則提出，追隨者不太可能在權力

懸殊的環境中主動追隨。他們認為，某些文化及社會對追隨者的活力及「更大範圍的可接受追隨者角色定義」更為開放。²⁸ 我們可以說美國社會對權力差距的容忍度較低，這將反映在美陸軍的組成分子上。

其次，追隨者對領導者的理解與反應並不相同，領導者行為對某位追隨者可能具有某種意義或影響，而對另一位追隨者則可能具有相反目的或影響。比格斯塔德等人強調追隨者「會尋找與自己價值觀相



追隨者對領導者的理解與反應並不相同，領導者行為對某位追隨者會具有特定意義或影響，而對另一位追隨者則可能具有相反目的或影響。

(Source: US Army/ Ryan DeBooy)



同的領導者」。²⁹ 他們的文章確認兩類領導者：任務導向型(Task-oriented)和人際關係導向型(Interpersonal-oriented)。如果追隨者是任務導向型的追隨者，就會與相同導向類型的領導者建立關係，並抱持正面看法；但如果追隨者是人際關係導向型，則會對同一位領導者抱持著負面看法。

第三，比格斯塔德等人作出結論，將領導者的風格(參與、推銷、授權及講述)與被領導者的風格或類別(疏遠、模範、被動、墨守成規或實用主義)相配對，將會改善領導者與追隨者間的互動，他們說「領導者應該會變得更有效率，因為他們能更加理解追隨者與領導者間的關係」。³⁰

雖然巴迪拉等人的毒三角理論聚焦在領導者，但仍有相當用處，因為該模型的概念認為毒性是領導者、追隨者與環境三者間相互作用的結果。³¹ 他們的三角形就像一枚稜鏡，學習培養領導力的人可以通過其觀察、轉向不同方向，並且從不同角度檢視毒性。

診斷工具

在分析毒性時，可以嘗試加以診斷。如何採取系統方式試圖找出毒性來源，並且評斷其為何有毒。但文獻尚未找出領導者可採取之毒性診斷工具，來檢驗領導力三元組的各元素，幫助識別毒性來源，或者可能儘早識別危險信號，俾利進行干預並且防止團隊分崩離析，而巴迪拉等人的毒三角模型就提供很好的起點。

蒐集數據

為了回答本文開頭時所提出的問題，我從弗雷德里克(Jim Frederick)的《黑心：一個排在

伊拉克的死亡三角陷入瘋狂》(*Black Heart: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death*)所記錄的事證中蒐集數據。³² 再依據先驗代碼或有毒指標分類，參照運用文獻資訊替領導力三元組的每個元素制定有毒行為的定義與指標(參見圖1、圖2及圖3)。³³ 然後使用案例數據，確認領導力三元組中各元素的毒性指標頻率。

我採用陸軍對適得其反領導者的定義及相關行為、湯姆斯等人對有毒追隨者行為及黑暗三元組追隨者等描述，以及巴迪拉等人的毒三角與其他來源，

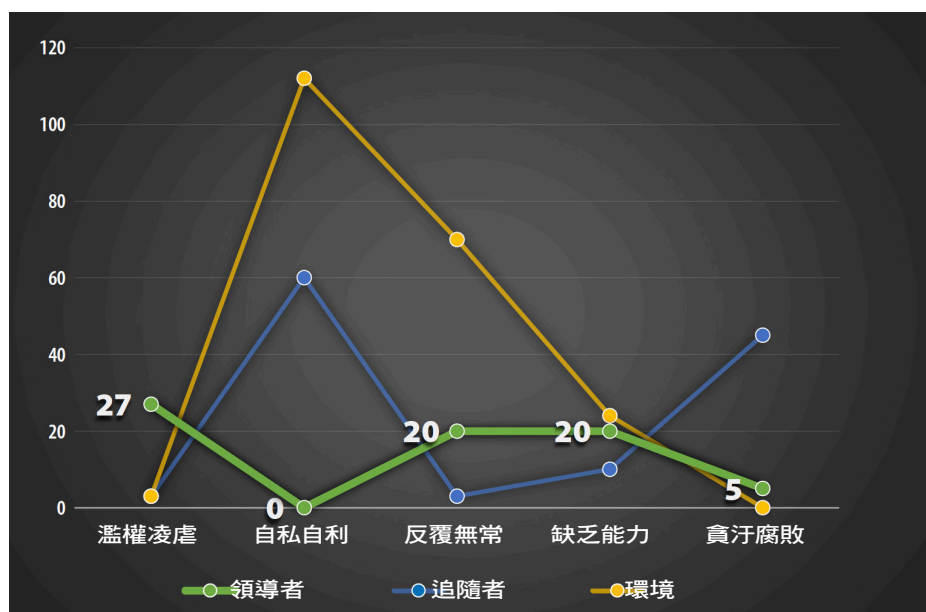


圖1、領導者資料

(作者製圖)

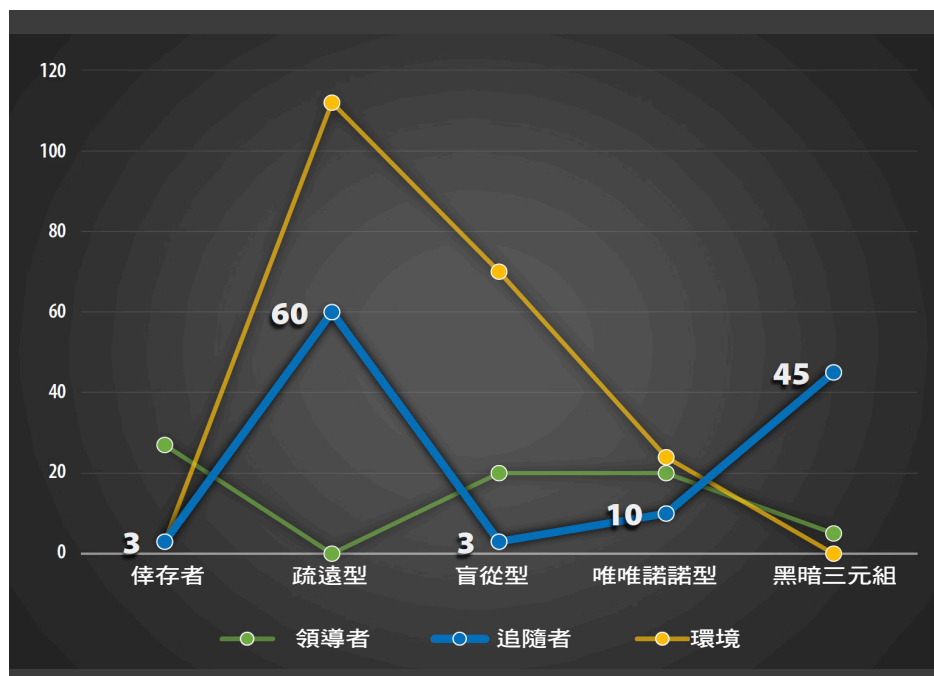


圖2、追隨者資料

(作者製圖)

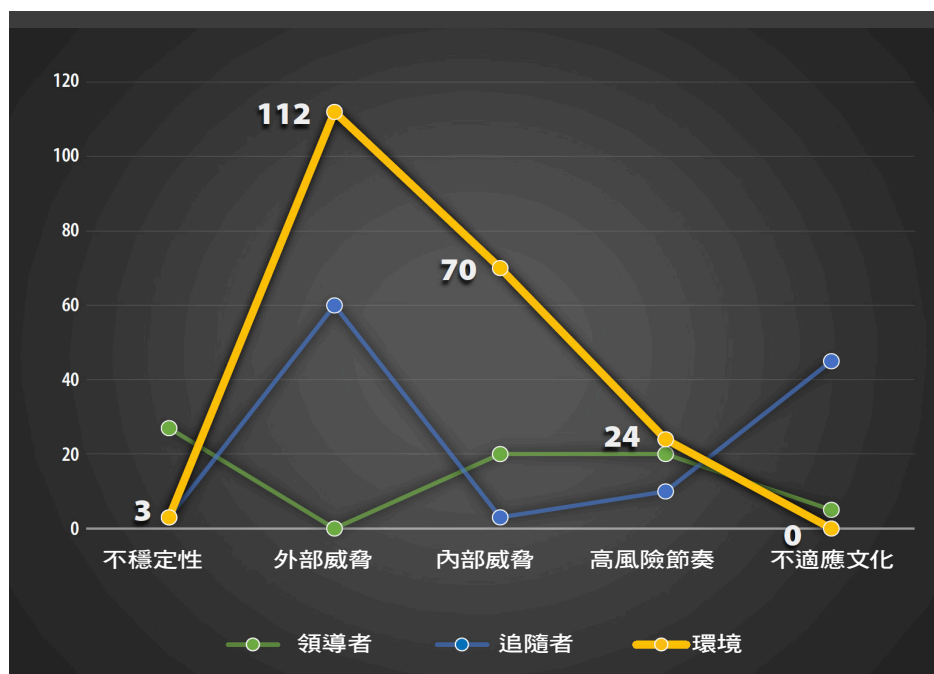


圖3、環境資料

(作者製圖)

發展出與案例資料比較過後的指標，我檢驗所有指標出現的資料，並計算出每項指標的出現頻率(見圖4)。

分析數據

研究中確認美陸軍形成有毒追隨的兩個主要原因，首先是「濫用職權及無能領導」，領導者的行為可以減輕或者強化追隨者的有毒行為，在特定情況下，濫權或無能領導者行為會激化有毒的追隨者行為。

第二個原因是「外部及內部環境威脅」，在該項研究中，環境證明才是最大毒性來源，對追隨者毒性的影響最大，而不是糟糕的領導力。不可預測及持續存在的外部威脅，經證明已超過任何人所能應對，且形成讓黑暗三元組行為浮上檯面的條件。

在研究中我也觀察到，根據凱利與美陸軍的有毒領導者或有毒追隨者類型，並不容易進行個人分類，追隨者可能會表現出疏遠或盲從等有毒行為，但追隨者不容易歸類成其中任何一類；然而，其行為可以歸類。聚焦在定義行為而非定義個人相當重要，因為行為可以修正。

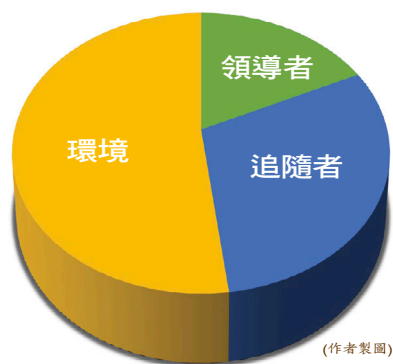


圖4、領導力毒性分配三元組圖

結論與建議

本研究目的在瞭解及描述追隨者毒性的來源，為了達成此目

的，我檢驗領導者、追隨者與環境的毒性，專注描述陸軍組織中追隨者毒性來源，以表明每個元素如何促成此現象。

我們必須認知到毒性並非領導者特有，追隨者與環境對造成組織毒性方面亦具有重要作用，因此，陸軍應該研究追隨力，並且定義一個優良追隨者的特質。在第6-22教則中指出：

「身為有效的追隨者，需要具備成為有效領導者所需之相同特質與能力」，但這並不符合追

隨力理論。³⁴ 補充一套追隨者專屬的特質與能力，但要與陸軍的領導力要求模型鏈結，將有助於作出必要區別。

未來的研究可以關注下列領域：

- 在陸軍背景下定義追隨力，並透過追隨力理論，重新審視領導者與追隨者之間的關係。
- 發展陸軍追隨力需求模型，可補充及連結到陸軍領導力需求模型。

註釋

1. Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad* (New York: Praeger, 1996), 11.
2. Michael Piellusch, "Toxic Leadership or Tough Love: Does the U.S. Military Know the Difference?" U.S. Army War College War Room, 25 August 2017, accessed 12 February 2021, <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/toxic-leadership-tough-love-u-s-military-know-difference/>.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 25 November 2019), 1-1, accessed 10 February 2021, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_ADP%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf.
4. Art Padilla, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments," *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (June 2007): 176-94.
5. Ibid.
6. Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*, ed. David R. Sorensen and Brent E. Kinser (New Haven, CT: Yale University Press, 2013), 3.
7. Army Techniques Publication 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad* (Washington, DC: U.S. GPO, 2016).
8. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, 8-7.
9. Ibid., 8-8.
10. Marc Hurwitz and Samantha Hurwitz, *Leadership Is Half the Story: A Fresh Look at Followership, Leadership, and Collaboration* (Toronto: University of Toronto Press, 2015), 13.
11. Raymond W. Cox III, Gregory K. Plagens, and Keba Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic: Making the Choice to Follow," *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review* 5, no. 8 (2010): 37-52.
12. Susan D. Baker, "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14, no. 1 (August 2007): 50-60.
13. Ibid; Birgit Schyns, Barbara Wisse, and Stacey Sanders, "Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers," *Academy of Management Perspectives* 33, no. 2 (May 2019): 234-49;

- 檢驗領導者及追隨者「角色」，與領導者及追隨者表現之領導和追隨「行為」兩者間的區別。

- 進行多次案例研究，以確定或否定本研究中所訂定的先驗代碼。

陸軍準則必須要擴大其範疇，超越領導者毒性或其適得其反等行為，需要含括追隨者與環境因素。由於僅聚焦在領導者身上，陸軍會錯過從不同角度

對抗毒性的機會，而採用多管齊下之法，則可能會產生更為顯著的效果。

本研究關注領導力三元組的每個單一元素，來確定有毒追隨力成因。然而，這三個面向顯然相當密不可分，這種相互影響關係值得更進一步研究。我發現毒性就像雜草，如果被餵養，雜草就會徒長而扼殺組織，養分更依賴有毒領導者及追隨者行為，以及有毒的環境特徵來滋養茁壯。

通過瞭解領導者、追隨者以及環境如何養成這種雜草，各層級成員都可以努力減少陸軍組織中的毒性，特別是追隨者毒性。

作者簡介

美陸軍少校Ben Martinez Jr.是位於德克薩斯州胡德堡的第3騎兵團作戰科長，他擁有德州大學泛美分校的學士學位及堪薩斯州萊文沃斯堡指揮與參謀學院的軍事理論碩士學位。

Reprinted from *Military Review* with permission.

- Nicolas Bastardoz and Mark Van Vugt, "The Nature of Followership: Evolutionary Analysis and Review," *The Leadership Quarterly* 30, no. 1 (1 February 2019): 81-95; Baker, "Followership."
14. Merriam-Webster, s.v. "followership," accessed 10 February 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/followership>.
15. Robert E. Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review* 66, no. 6 (11 December 1988): 142-48.
16. Ted A. Thomas, Kevin Gentzler, and Robert Salvatorelli, "What Is Toxic Followership?" *Journal of Leadership Studies* 10, no. 3 (Fall 2016): 62-65.
17. Ibid.
18. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, 1-8.
19. Ibid., 1-10.
20. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior."
21. Kent Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles," *Journal of Behavioral and Applied Management* 7, no. 3 (May 2006): 304-19.
22. Schyns, Wisse, and Sanders, "Shady Strategic Behavior."
23. Ibid.
24. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle."
25. Cox, Plagens, and Sylla, "The Leadership-Followership Dynamic."
26. Ibid.
27. Ibid.; Ariel Blair and Michelle Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places: The Impact of Culture on Proactive Followership and Follower Dissent," *Journal of Social Issues* 74, no. 1 (March 2018), 129-43; Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership."
28. Blair and Bligh, "Looking for Leadership in All the Wrong Places."
29. Bjugstad et al., "A Fresh Look at Followership."
30. Ibid.
31. Padilla, Hogan, and Kaiser, "The Toxic Triangle."
32. Jim Frederick, *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* (New York: Crown/Archetype, 2010), 43.
33. 透過文獻探討所獲資訊，以及對領導力三元組中各元素之有毒行為所訂定之定義及指標。
34. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, 1-19.